



Management accounting & control:

DE INVLOEDEN VAN MANAGEMENT CONTROL SYSTEMEN OP HET ONTWERP EN DE IMPLEMENTATIE VAN BELASTINGBELEID

Hoe kunnen het ontwerp en de evaluatie van het belastingbeleid binnen een onderneming leiden tot toegevoegde waarde? Dit artikel focust op de mogelijkheden om het belastingbeleid uit te stippelen (intern of extern) en de manier waarop financiële prestatimaatstaven in het kader van een management control systeem hierbij kunnen helpen.

Drs. Kathleen Andries en dr. Martine Cools:

Ondernemingen ervaren het uitstippelen van het belastingbeleid en de evaluatie hiervan als belangrijke uitdagingen. De invloed van belastingen op het financiële resultaat is immers niet te onderschatten. De hoogste statutaire belastingvoet voor vennootschapsbelasting in Nederland bedraagt 25%. Hoewel deze belastingvoet een kwart van de belastbare winst betreft, is hij lager dan de statutaire belastingvoet in de buurlanden België (33,99%) en Duitsland (29,55%) (zie figuur 1). Belastingen betekenen dus een aanzienlijke kostenpost voor winstgevende ondernemingen; de belastingen kunnen echter, met het voeren van een optimaal beleid, met enkele procenten worden verminderd. Het is daarom aan te raden om bij de planning en uitvoering van alle activiteiten van de onderneming rekening te houden met het belastingbeleid.

In dit artikel bespreken we recent wetenschappelijk onderzoek omtrent het ontwerp van het belastingbeleid binnen ondernemingen, en de aansturing hiervan op basis van financiële prestatie-maatstaven binnen het management control systeem (MCS). Hierbij besteden we aandacht aan de wijze waarop het belastingbeleid wordt ondersteund (intern en/of extern), de verschillende verantwoordelijkheden van de belastingmanager en de voor- en nadelen van het gebruik van financiële maatstaven voor de evaluatie van de belastingmanager en het belastingbeleid binnen de onderneming. Ook het nut van niet-financiële maatstaven komt hierbij aan bod.

Implementatie van belastingbeleid

Recent onderzoek door Dyreng et al. (2010) toont aan dat een individuele manager een belangrijke invloed kan uitoefenen op het belastingbeleid van een onderneming. Hun studie bouwt op de upper-eche-lonstheorie van Hambrick en Mason (1984), die stelt dat de individuele kenmerken van het topma-nagement een belangrijke invloed hebben op de strategievorming binnen de onderneming. De resul-taten van Dyreng et al. (2010) suggereren dat de in-dividuele manager, ongeacht zijn voorkennis, een bedrijfscultuur kan opleggen die het belastingbeleid centraal stelt. De manier waarop de topmanager zijn invloed in de onderneming doet gelden, komt echter niet ter sprake in dit onderzoek. Enkele mo-gelijke kanalen waarlangs een belastingbeleid kan worden geïmplementeerd zijn:

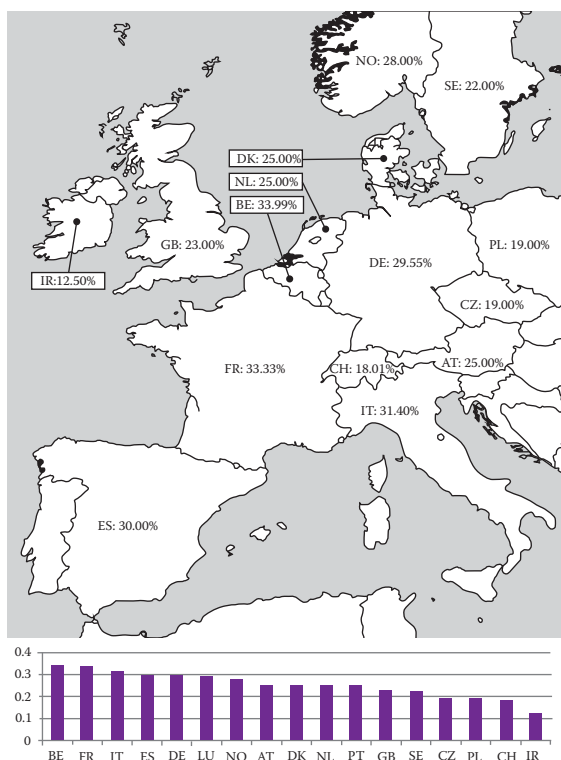
‘Grotere, gedecen-traliseerde ondernemingen evalueren de belastingafdeling vaker als een winstcentrum’

- ~ het benutten van externe kennis door middel van outsourcing of consulting;
- ~ het aanstellen van nieuwe medewerkers die ver-antwoordelijkheid dragen voor het belastingbe-leid;
- ~ het optimaal aanwenden van interne kennis met behulp van management control systemen.

Dunbar en Phillips (2001) geven aan dat kleinere ondernemingen het belastingbeleid hoofdzakelijk uitbesteden, terwijl grotere ondernemingen een in-terne verantwoordelijke hebben die zich uitsluitend daarmee bezighoudt. De allergrootste ondernemin-gen hebben een afdeling die het belastingbeleid van de onderneming uitbouwt en ondersteunt. We ge-bruiken de term belastingmanager in dit artikel wanneer we de manager bedoelen die verantwoor-delijk is voor het belastingbeleid, ongeacht of hij een belastingafdeling leidt of niet. Deze belastingmana-ger heeft in principe drie kernverantwoordelijkhe-den (Armstrong et al., 2012):

1. het naleven van de belastingwetgeving binnen de jurisdicties waar de onderneming zich bevindt;
2. het adviseren van het topmanagement aangaande het optimaliseren van de belastingimplicaties van alle activiteiten van de onderneming, met name de operaties, de financiering en de investeringen;
3. het proactief plannen van investeringen die als doel hebben de belastingdruk van de onderne-ming te verlagen.

In wetenschappelijk onderzoek is het bijzonder moeilijk om deze drie aspecten afzonderlijk te be-studeren. Het naleven van de belastingwetgeving zorgt immers niet noodzakelijk voor een lagere be-lastingdruk voor de onderneming, terwijl het advi-seren en plannen wel kan leiden tot belastingvermij-



Figuur 1. Kaart van West-Europa met top statutaire belastingvoet per land (bron: KPMG)

ding. Anderzijds kan het niet-naleven van de belastingwetgeving of het te agressief plannen of adviseren wel aanleiding geven tot belastingontduiking. Het is echter niet altijd a priori duidelijk of de wetgever bepaalde acties van bedrijven als legaal dan wel als illegaal zal evalueren. Zo geven Hanlon en Slemrod (2009) aan dat een gerechtelijke uitspraak die een bepaalde belastingstrategie als fraude bestempelt, een impact heeft op de waarde van de onderneming. Bijgevolg is het zeer moeilijk om deze drie functies onafhankelijk van elkaar te beoordelen, zowel binnen de onderneming als daarbuiten. Afhankelijk van de omgeving waarin een onderneming zich bevindt, zal de belastingmanager de aandacht verdelen over deze drie verantwoordelijkheden. Daarbij is het belangrijk dat steeds alle aspecten van het belastingbeleid worden geëvalueerd. Hoewel het hoofddoel van een belastingbeleid minimalisatie van de belastingdruk is, moet daarbij aandacht worden geschonken aan de gevolgen van dit beleid voor alle betrokken partijen en alle bedrijfsactiviteiten (Scholes et al., 2008).

We bespreken eerst een recente studie die zich buigt over de uitbesteding van (een deel van) het belastingbeleid. Daarna focussen we op studies die onderzoeken op welke manier het belastingbeleid intern wordt geëvalueerd aan de hand van financiële maatstaven. Dit plaatsen we binnen het grotere geheel van gebruik van financiële en niet-financiële maatstaven binnen een MCS dat het belastingbeleid evalueert.

Uitbesteding van het belastingbeleid

Dunbar en Phillips (2001) bestuderen de determinanten van het (gedeeltelijk) uitbesteden van belastingadvies door ondernemingen. Zij maken een onderscheid tussen twee aspecten van het belastingbeleid: het naleven van de belastingwetgeving, compliance genoemd, en het plannen van belastingen, planning genoemd, wat samenvalt met de adviserende en plannende functie van de belastingmanager zoals hierboven beschreven. Dunbar en Phillips (2001) vinden dat vooral de grote en groeiende ondernemingen een beroep doen op extern advies voor de naleving van de belastingwetgeving. Ondernemingen die de planning van hun belastingen meer uitbesteden, worden gekenmerkt door recente groei, de aanwezigheid van bedrijfsactiviteiten die onder een gunstig belastingregime vallen (bijvoorbeeld onderzoek en ontwikkeling) en een hogere status voor de belastingmanager. Wat eveneens uit hun onderzoek naar voren komt, is dat ondernemingen die een duidelijk belastingbeleid voeren ook degene zijn die een interne belastingfunctie combineren met uitgebreid extern advies.

De mate waarin belastingadvies wordt uitbesteed zal een invloed hebben op het gebruik van financiële prestatimaatstaven, zoals de effectieve belastingvoet en de winst na belastingen. Hoe meer intern een beroep wordt gedaan op belastingadvies en ondersteuning, hoe belangrijker het is om deze prestatimaatstaven op te nemen als beoordelingsmaatstaf van de belastingafdeling binnen het MCS van de onderneming.

Evaluatie van het belastingbeleid

Het ontwerpen van een MCS ter evaluatie van de belastingmanager binnen de onderneming is geen gemakkelijke opdracht. Omdat de combinatie van de ondersteunende, adviserende en plannende functies niet noodzakelijk aanleiding geeft tot dezelfde

financiële maatstaven (zo leidt ondersteuning op gebied van belastingwetgeving niet noodzakelijk tot een lagere belastingvoet maar wel tot een correcte belastingvoet), is het belangrijk om het MCS af te stemmen op die functie die het meest in lijn ligt met de ondernemingsdoelstellingen.

Recent onderzoek toetst verschillende financiële maatstaven voor de evaluatie van het belastingbeleid binnen een onderneming. Binnen deze studies vallen belangrijke verschillen op. Robinson et al. (2010) en Armstrong et al. (2012) hebben elk een andere invalshoek bij het bespreken van het MCS in het kader van het belastingbeleid: Robinson et al. (2010) bekijken de belastingafdeling en Armstrong et al. (2012) focussen op de belastingmanager. Phillips (2003), daarentegen, bestudeert het gebruik van winstmaatstaven na belastingen als prestatie-maatstaf voor business unit managers en Chief Executive Officers (CEO's), maar legt hierbij in tegenstelling tot de andere studies de focus op managers die in principe niet gespecialiseerd zijn in belastingen. In de volgende paragrafen gaan we in op de resultaten van deze drie studies vanuit het MCS-perspectief. Goede 'control' houdt in dat het gedrag van werknemers zodanig wordt beïnvloed dat hun beslissingen en handelingen in lijn komen te liggen met de ondernemingsdoelstellingen en dat onverwachte verrassingen worden vermeden (Merchant en Van der Stede, 2012). Binnen de context van het belastingbeleid van een onderneming denken we hier onder andere aan onverwachte fiscale aanslagen of boetes.

De verantwoordelijkheden die worden toegerekend aan een bepaalde afdeling in de onderneming bepalen het gebruik van de financiële evaluatiemaatstaven voor die afdeling. Merchant en Van der Stede (2012) onderscheiden vier soorten financiële verantwoordelijkheidscentra die binnen het kader van een MCS worden gebruikt:

1. investeringscentra;
2. winstcentra;
3. opbrengstcentra;
4. kostencentra.

Managers van investeringscentra zijn verantwoordelijk voor die items in de balans en de resultatenrekening die betrekking hebben op de kosten en opbrengsten inherent aan de investeringen waarvoor zij instaan. Winstcentra worden geëvalueerd aan de hand van de winst die zij genereren met hun activiteit(en). Opbrengsten- en kostencentra hebben

respectievelijk als doel om opbrengsten te genereren of kosten te vermijden.

Robinson et al. (2010) onderzoeken of de classificatie van de belastingafdeling als winstcentrum of kostencentrum invloed heeft op de mate van belastingvermijding. Deze wordt vooral beïnvloed door de adviserende en plannende functie van de belastingafdeling. Zij gebruiken data van 'Fortune 1000'-ondernemingen en bespreken welke ondernemingskenmerken aanleiding geven tot het evalueren van de belastingafdeling als een winstcentrum. Grotere, gedecentraliseerde ondernemingen en ondernemingen met activiteiten die meer belastingvoordelen genereren (zoals onderzoek en ontwikkeling) evalueren de belastingafdeling vaker als een winstcentrum. De resultaten van het onderzoek van Robinson et al. (2010) wijzen op een lagere gerapporteerde belastingvoet wanneer de belastingafdeling als een winstcentrum wordt geclassificeerd, maar vinden geen verschil in de relatieve belastingkosten voor deze ondernemingen.

Ook Armstrong et al. (2012) bestuderen grote Amerikaanse ondernemingen om de vraag te beantwoorden of de totale beloning en het variabele gedeelte van de beloning van belastingmanagers invloed heeft op de mate van belastingvermijding van de onderneming. Zij vinden enkel een negatief verband tussen de compensatie van de belastingmanager en de effectieve belastingvoet die wordt gerapporteerd in het financiële verslag van de onderneming. De andere financiële maatstaven die een indicatie geven van belastingvermijding (zoals de kasstromen gerelateerd aan belastingen en de verschillen tussen boekhoudkundig en belastbaar inkomen) zijn niet geassocieerd met de beloning van de belastingmanager.

Uit de resultaten van deze studies leiden we af dat de grote Amerikaanse ondernemingen die deel uitmaken van deze onderzoeken vooral belang hechten aan hun gerapporteerde effectieve belastingvoet. Deze effectieve belastingvoet fungeert daarom vaak als financiële prestatie-maatstaf voor de evaluatie van de belastingmanager binnen een onderneming.

Daarnaast worden binnen het MCS van een onderneming enkele niet-financiële prestatie-maatstaven gebruikt om de belastingmanager te beoordelen. Zo geven Armstrong et al. (2012) meer achtergrondinformatie over de evaluatie van hun respondenten. 71% van hen werd beoordeeld op

‘De effectieve belastingvoet fungeert vaak als financiële prestatiemaatstaf voor de evaluatie van de belastingmanager’

basis van het gebrek aan negatieve verrassingen, terwijl 63% op basis van de gerapporteerde belastingvoet en 57% op basis van de werkelijke belastingkasstromen werden beoordeeld. Hoewel het gebruik van niet-financiële prestatiemaatstaven, ook voor de evaluatie van andere managers, vaak voorkomt in de praktijk, wordt dit in wetenschappelijk onderzoek relatief weinig bestudeerd. De reden hiervoor is het gebrek aan informatie over een groot aantal ondernemingen voor het uitvoeren van dergelijk onderzoek.

Terwijl Armstrong et al. (2012) en Robinson et al. (2010) de kenmerken van het MCS voor de belastingmanager en de belastingafdeling bestuderen, gooit Phillips (2003) het over een andere boeg. Hij

bekijkt de invloed van de winst na belastingen als prestatiemaatstaf voor business unit managers en CEO's. Het achterliggende idee is dat een integratie van het belastingbeleid in elke laag van de onderneming (zowel in business units als op het niveau van het topmanagement) kan bijdragen tot de implementatie van het belastingbeleid. Op basis van dit uitgangspunt wordt verwacht dat het opnemen van winst na belastingen als prestatiemaatstaf voor de CEO en business unit managers de belastingdruk van de onderneming doet dalen. Deze verwachting wordt bevestigd voor business unit managers. Terwijl Phillips (2003) het nut aantoont van het opnemen van belastingen bij de prestatiebeoordeling van business unit managers, rapporteren Armstrong et al. (2012) dat belastinggerelateerde maatstaven slechts worden gebruikt voor 30% van de managers die niet (uitsluitend) verantwoordelijk zijn voor het belastingbeleid (onder andere CEO's, COO's (Chief Operational Officers) en business unit managers). Tabel 1 geeft een overzicht van de belangrijkste conclusies uit de besproken studies.

Hoewel deze studies werden uitgevoerd op basis van gegevens van grote Amerikaanse beursgenoteerde ondernemingen, bieden zij ook voor ons interessante inzichten die nuttig zijn om het gebruik van financiële maatstaven in het kader van het belastingbeleid van een onderneming te evalueren. Uit deze studies komt immers duidelijk naar voren dat een goed ontwerp van het belastingbeleid in elk

	PRESTATIE-METING VAN:	GEBRUIKTE FINANCIËLE MAATSTAVEN VOOR PRESTATIEMETING:	RESULTATEN:
ROBINSON ET AL. (2010)	Belastingafdeling	Winstcentrum vs. kosten-centrum	Classificatie als winstcentrum zorgt voor lagere gerapporteerde effectieve belastingvoet
ARMSTRONG ET AL. (2012)	Belastingmanager	Belastingvoet(en) en verschil tussen boekhoudkundig en belastbaar resultaat	Belastingmanagers worden hoofdzakelijk beloond op basis van de gerapporteerde effectieve belastingvoet
PHILLIPS (2003)	CEO & business unit manager	Winst na belastingen	Beloning van business unit managers (niet CEO's) op basis van winst na belastingen zorgt voor lagere gerapporteerde effectieve belastingvoet

Tabel 1. Overzicht van de studies en belangrijkste bevindingen

deel van de onderneming zijn vruchten afwerpt. Zowel het gebruik van maatstaven na belastingen voor het bepalen van de beloning van business unit managers (Phillips, 2003) als het beoordelen van de belastingafdeling als een winstcentrum (Robinson et al., 2010) heeft in deze studies een lagere gerapporteerde effectieve belastingvoet tot gevolg. Hieruit blijkt duidelijk dat een succesvol belastingbeleid rekening houdt met gevolgen voor alle bedrijfsactiviteiten (business units) en rekening houdt met de mogelijke bijdrage van het belastingbeleid aan het resultaat van de onderneming (focus op winstmaximalisatie in plaats van kostenminimalisatie).

Ondanks deze vaststellingen wijzen andere studies op een aantal risico's verbonden aan het nastreven van belastingoptimalisatie. Desai en Dharmapala (2006) wijzen op de complementariteit van een strategie die belastingen minimaliseert en een strategie die fraude van het management maskeert. Zij manen aan tot het gebruik van een goede governancestructuur, waarbinnen het beloningsbeleid van het management is ingebed, om misbruik te vermijden.

Daarnaast is het belangrijk om in het ontwerpen van een MCS ter evaluatie van de belastingmanager voldoende aandacht te schenken aan het belang van de taken van deze manager. Naargelang de context van de onderneming zal immers meer of minder de nadruk worden gelegd op het naleven van de belastingwetgeving of op het plannen van belastingoptimalisatie. Een evenwichtige aanwending van zowel financiële als niet-financiële prestatie maatstaven lijkt dan aangewezen (Armstrong et al., 2012).

Samenvatting en conclusies

Hoewel het belastingbeleid niet behoort tot de kernactiviteiten van een onderneming, kan een optimalisatie van de belastingen in een onderneming de gerapporteerde winst na belastingen in aanzienlijk mate beïnvloeden. Door de grote invloed die belastingen hebben op de bottom-line winstgevendheid van een onderneming, is het nuttig dat ondernemingen de nodige aandacht besteden aan het MCS dat de belastingfunctie evalueert. Hoewel er afhankelijk van de context waarin de onderneming zich bevindt meer of minder nadruk wordt gelegd op niet-financiële prestatie maatstaven (Merchant en

Van der Stede, 2012), is het goed om een optimale combinatie van financiële en niet-financiële maatstaven te gebruiken. Wetenschappelijk onderzoek toont aan dat het gebruik van financiële prestatie maatstaven zoals de effectieve belastingvoet en de winst na belastingen, nuttig is om de belastingen binnen een onderneming te optimaliseren. We leiden uit de resultaten af dat het belangrijk is om het belastingbeleid in het kader van de volledige onderneming proactief te bekijken en niet enkel bij de resultaatsberekening aan het einde van het boekjaar. Een proactief beleid dat de belastingfunctie beoordeelt als een winstcentrum (en niet als een kosten centrum) en elke business unit beoordeelt op haar bijdrage aan de optimalisatie kan hierbij helpen.

Literatuur

- ~ Armstrong, C.S., J.L. Blouin en D.F. Larcker (2012). The incentives for tax planning, *Journal of Accounting & Economics*, 53, nr. 1-2, p. 391-411.
- ~ Desai, M.A. en D. Dharmapala (2006). Corporate Tax Avoidance & High-Powered Incentives, *Journal of Financial Economics*, 79, p. 145-179.
- ~ Dunbar, A.E. en J.D. Phillips (2001). The Outsourcing of Corporate Tax Function Activities, *Journal of The American Taxation Association*, 23, nr. 2, p. 35-49.
- ~ Dyreng, S.D., M. Hanlon en E.L. Maydew (2010). The Effects of Executives on Corporate Tax Avoidance, *Accounting Review*, 85, nr. 4, p. 1163-1189.
- ~ Hambrick, D.C. en P.A. Mason (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers, *Academy of Management Review*, 9, nr. 2, p. 193-206.
- ~ Hanlon, M. en J. Slemrod (2009). What does tax aggressiveness signal? Evidence from stock price reactions to news about tax shelter involvement, *Journal of Public Economics*, 93, nr. 1, p. 126-141.
- ~ Merchant, K.A. en W.A. Van der Stede (2012). *Management control systems: Performance measurement, evaluation & incentives*: Pearson Education.
- ~ Phillips, J.D. (2003). Corporate Tax-Planning Effectiveness: The Role of Compensation-Based Incentives, *The Accounting Review*, 78, nr. 3, p. 847-874.
- ~ Robinson, J.R., S.A. Sikes en C.D. Weaver (2010). Performance Measurement of Corporate Tax Departments, *The Accounting Review*, 85, nr. 3, p. 1035-1064.
- ~ Scholes, M.S., M.A. Wolfson, M.M. Erickson, E.L. Maydew en T. Shevlin (2008). *Taxes & Business Strategy: A Planning Approach*, 4 ed., Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education Inc.

Drs. Kathleen Andries, PhD studente bij Martine Cools, Alexandra Van den Abbeele en Steve Van Uytbergen, KU Leuven Campus Antwerpen, België.

Dr. Martine Cools, associate professor, KU Leuven Campus Antwerpen, België.